

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA RUMAH SAKIT DENGAN MENGGUNAKAN
METODE BALANCED SCORECARD DALA RANGKA MENINGKATKAN
KINERJA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH JENDRAL AHMAD YANI
KOTA METRO LAMPUNG**

Yelli Ma'arifa

Program Pasca Sarjana Magister Manajemen
Universitas Muhammadiyah Metro

*E-mail : yelli250780@gmail.com

ABSTRAK

Tesis ini bertujuan untuk menganalisis, menguji dan mengukur kinerja RSUD Jend. A. Yani pada tahun 2017 – 2019, dengan menggunakan metode *balanced scorecard* di 3 (tiga) perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif. Jenis dan sumber data yang digunakan berupa data sekunder dan data primer. Hasil penelitian menunjukkan kinerja RSUD Jend. A. Yani tahun 2017 – 2019 : 1) perspektif pelanggan berada di kategori cukup baik, yaitu ; retensi pelanggan 113 %, akuisi pelanggan 21,47 %, kepuasan pelanggan 3,8 2) perspektif proses bisnis internal kurang baik dimana nilai BTO, GDR dan NDR belum memenuhi standar Permenkes Nomor 1171 tahun 2011, 3) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada dikategori cukup baik, yaitu : retensi pegawai 1,03 %, pegawai yang mendapat pelatihan 53,76 %, kepuasan pegawai 3,81. Untuk itu, perlu dilakukan peningkatan kinerja di masing masing indikator perspektif yang kurang, guna meningkatkan kinerja rumah sakit.

Kata kunci : Kinerja, Balanced Scorecard, RSUD Jend. A. Yani

A. Latar Belakang

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi ditentukan oleh kinerja dari organisasi itu sendiri. Kualitas kinerja yang baik tidak diperoleh dengan hanya membalik telapak tangan namun itu harus dilakukan dengan kerja keras serta kedisiplinan yang dilakukan secara terus menerus dan konsisten. Hasil dan kualitas kinerja dapat diketahui dengan cara melakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personilnya berdasarkan visi, misi, standar organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk melakukan penilaian kinerja dibutuhkan suatu metode yang dapat menggambarkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Metode *balanced scorecard* merupakan metode yang paling banyak digunakan untuk pengukuran kinerja baik organisasi bisnis maupun organisasi non profit seperti rumah sakit. Metode ini dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *balanced scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja dengan memperhatikan keseimbangan sisi finansial dan non finansial (Rangkuti, Freddy 2011: 6). *Balanced scorecard* memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu: *Financial perspective* (perspektif keuangan), *Customer perspective* (perspektif pelanggan), *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal), dan *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Keunggulan metode *balanced scorecard* adalah metode ini bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur (Mulyadi : 2007). Penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* dengan tiga perspektif yaitu : perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengingat organisasi yang diteliti adalah organisasi publik yang lebih menitikberatkan kepada pelayanan masyarakat (*Publik Service*).

RSUD Jend. A. Yani adalah instansi daerah dari daerah kota Metro, yang memiliki tugas pokok dan fungsi melaksanakan urusan rumah tangga Pemerintah Kota Metro dalam bidang pelayanan kesehatan masyarakat dan pelayanan kesehatan rujukan dan melaksanakan tugas-tugas pengobatan, pemeriksaan kesehatan, perawatan, bimbingan dan latihan, pemulihan kesehatan, rehabilitasi kesehatan dan

semua pelayanan di bidang kesehatan. Sehubungan dengan tugas pokok dan fungsi tersebut, RSUD Jend. A. Yani dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu sesuai harapan masyarakat.

Sebagai instansi pemerintah, RSUD Jend. A. Yani telah melaksanakan penilaian kinerja secara berkala. Penilaian kinerjanya tertuang di dalam laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah (LAKIP). LAKIP yang disusun oleh RSUD Jend. A. Yani dirasakan belum menjawab mengenai kinerja rumah sakit yang sesungguhnya, karena terdapat beberapa elemen yang belum dilakukan penilaian seperti retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pegawai dan indikator mutu pelayanan kesehatan rumah sakit yang digunakan untuk penilaian kinerja dirasakan belum lengkap.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi yang dihasilkan dalam satu periode waktu (Fahmi, Irham 2010: 2). Kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh adanya komitmen organisasi, multikultural kompetensi dalam organisasi serta adanya keadilan dalam organisasi (Suharto, et al 2019)

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sedangkan Mejia, dkk (2004) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan

suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan

- b. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
- c. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat ditarik benang merah bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan untuk mengetahui keberhasilan kinerja individu/organisasi melalui kegiatan identifikasi, pengukuran dan manajemen pada waktu tertentu.

C. METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Menurut Parmita (2015) pendekatan deskriptif kuantitatif merupakan pendekatan yang dilakukan dengan menganalisis data ordinal dari hasil jawaban kuesioner responden dan data-data angka (rasio) yang diperoleh dalam pengumpulan data. Setelah dianalisis kemudian dipaparkan secara deskriptif.

Obyek penelitian adalah hal – hal yang ingin diteliti. Objek yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Laporan rekam medik RSUD Jend. A. Yani tahun 2017 – 2019, digunakan untuk mengukur kinerja dari perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal.
2. Laporan bagian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan Kepegawaian RSUD Jend. A. Yani tahun 2017 – 2019, digunakan untuk mengukur kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Hasil kuesioner untuk pasien RSUD Jend. A. Yani guna mengetahui tingkat kepuasan pelanggan
4. Hasil kuesioner untuk pegawai RSUD Jend A. Yani guna mengetahui tingkat kepuasan pegawai

D. Hasil penelitian

1. Perspektif Kepuasan Pelanggan
Pengukuran kinerja RSUD Jend. A. Yani dari perspektif pelanggan pada tahun 2017 – 2019 dinilai dengan mengukur retensi, akuisisi, dan kepuasan pelanggan. Hasil pengukuran sbb:

a. Retensi Pelanggan

Persentase retensi pelanggan pada tahun 2017 mencapai atau lebih dari 100% yaitu 121,31 %, tahun 2018 persentase retensi pelanggan menurun 84,00% dan pada tahun 2019 meningkat kembali menjadi 133, 86 %.

Retensi pelanggan RSUD Jend. A. Yani selama tahun 2017 –

2019 memiliki nilai rata-rata >100% yaitu sebesar 113,03% pertahun, sehingga dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

Retensi pelanggan yang tinggi menunjukkan kemampuan rumah sakit untuk mempertahankan pelanggan.

Tabel 4.1
Retensi Pelanggan RSUD Jend. A. Yani Tahun 2017 – 2019

Tahun	Jumlah total pasien tahun berjalan	Jumlah total pasien tahun sebelumnya	Retensi pelanggan
2017	122.728	101.167	121,31 %
2018	103.092	122.728	84.00 %
2019	138.004	103.092	133,86%
Rata - Rata			113,05%

Sumber : Bagian Rekam Medik RSUD Jend. A. Yani (Data Diolah)

b. Akuisisi Pelanggan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2017 persentase nilai akuisisi pelanggan yaitu sebesar 16,96 % , pada tahun 2018 persentase nilai akuisisi pelanggan sebesar 23,73%, tahun 2019 yaitu 23,72 %. Rata –rata nilai akuisisi pelanggan tahun 2017-2019 adalah 21,47%. Akuisisi pelanggan dikatakan baik

apabila nilai persentasenya lebih atau sama dengan 30% ($\geq 30\%$). Nilai akuisisi pelanggan di RSUD Jend A. Yani tahun 2017 – 2019 kurang memuaskan / baik karena $\leq 30\%$

Akuisisi pelanggan menggambarkan banyaknya jumlah pelanggan baru yang datang ke rumah sakit

Tabel 4.2
Akuisisi Pelanggan RSUD Jend. A. Yani Tahun 2017 – 2019

Tahun	Jumlah Pasien Baru	Jumlah Total Pasien	Akuisisi Pelanggan
2017	20.820	122.728	16,96 %
2018	24.473	103.092	23,73 %
2019	32.728	138.004	23,72 %
Rata-Rata			21,47%

Sumber : Bagian Rekam Medik RSUD Jend. A. Yani (Data Diolah)

c. Kepuasan pelanggan

Hasil pengukuran kinerja rumah sakit dari perspektif pelanggan

dengan indikator kepuasan pelanggan terdiri dari 5 variabel yaitu wujud fisik (tangibles),

keandalan (reliability), daya tanggap (responsiveness), jaminan (assurance) dan empati (emphaty) tergolong cukup baik dengan nilai rata-rata 3,79 (skala nilai tertinggi 5).

Nilai kepuasan pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja tertentu, seperti tingkat pelayanan.

Tabel 4.3
Nilai Kinerja Kepuasan Pelanggan

NO	VARIABEL	NILAI RATA-RATA	KATEGORI
1	Wujud fisik (<i>Tangibles</i>)	3,79	
2	Keandalan (<i>Realibility</i>)	3,70	
3	Daya Tanggap (<i>Responsiveness</i>)	3,83	
4	Jaminan (<i>Assurance</i>)	3,88	
5	Empati (<i>Empathy</i>)	3,82	
	Jumlah	3,8	Cukup baik

Sumber : Data penelitian telah diolah kembali

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *Bed Occupancy Rate* (BOR)

Hasil pengukuran kinerja rumah sakit dari perspektif Proses Bisnis Internal indikator BOR tahun 2017 sebesar 53,96%, tahun 2018 sebesar 70,84 % dan tahun 2019 sebesar 73,34 %. Nilai BOR rata –rata adalah sebesar 66,05 % (standar nasional 60-85%). Dapat dilihat bahwa selama tiga tahun tersebut terjadi peningkatan BOR setiap tahunnya, dan ini harus dipertahankan dan perlu ditingkatkan lagi. BOR adalah angka yang menunjukkan persentase pemakaian tempat tidur yang digunakan dalam satu satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan

tempat tidur rumah sakit. Bila pencapaian BOR suatu rumah sakit lebih rendah dari standar artinya rumah sakit tersebut tidak dapat menjual produk pelayanannya dengan baik. Bila pencapaiannya sesuai dengan standar berarti rumah sakit tersebut mampu menjual finansial rumah sakit (Depkes 2002).

b. *Average Length of Stay* (AvLOS)

Hasil pengukuran kinerja rumah sakit dari perspektif Proses Bisnis Internal indikator AvLOS pada tahu 2017 adalah 2.84 hari, tahun 2018 adalah 2,92 hari dan tahun 2019 adalah 3.37 hari. Nilai rata – rata AvLOS 3 tahun terakhir adalah 3 hari (standar nasional 3-9 hari).

AvLOS menunjukkan rata-rata lamanya seorang pasien dirawat. Indikator ini disamping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan. Apabila pencapaiannya lebih rendah dari standar maka mutu pelayanan patut dipertanyakan, bila lebih tinggi dari standar selain tidak efisien dalam segi biaya pelayanan, mutu pelayanan juga patut dipertanyakan, karena makin lama penderita dirawat di rumah sakit, kemungkinan untuk mendapat resiko infeksi nosokomial juga akan meningkat.

c. *Bed Turn Over (BTO)*

Pada tahun 2017, pemakaian tempat tidur di RSUD Jend. A. Yani sebesar 66,82 kali. Tahun 2018 sebesar 81,35 kali dan tahun 2019 sebesar 88,56 kali. Rata – rata keseluruhan sebesar 78,91 kali. Nilai standar nasional adalah 40 – 50 kali. BTO adalah frekwensi pemakaian tempat tidur pada satu periode. Indikator ini memberikan tingkat efisiensi pada pemakaian tempat tidur. Bila pemakaian lebih tinggi dari standar maka tempat tidur tersebut menjadi cepat rusak.

d. *Turn Over Interval (TOI)*

Pada tahun 2017, angka TOI adalah 2,51 hari. Tahun 2018 angka TOI adalah 1,31 hari. Tahun 2019 adalah 1,05 hari. Nilai rata rata TOI RSUD Jend

A. Yani tahun 2017 – 2019 adalah 1,62 hari. Standar nasional adalah 1 – 3 hari. TOI adalah rata-rata jumlah hari sebuah tempat tidur tidak terisi, yaitu selang waktu antara sebuah tempat tidur ditinggalkan seorang pasien sampai dengan saat ditempati lagi oleh pasien berikutnya. indikator ini juga memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Sebuah tempat tidur idealnya memiliki kesempatan untuk diperbaiki atau dipelihara.

e. GDR

Dalam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2017 – 2019, GDR RSUD Jend. A. Yani selalu lebih dari nilai standar, namun mengalami trend penurunan setiap tahunnya. Tahun 2017 sebesar 54,21%, tahun 2018 sebesar 53,81 % dan tahun 2019 sebesar 51,08 %. Rata – rata nilai GDR RSUD Jend A. Yani adalah 53,03 % Angka ini tidak sesuai dengan angka ideal standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011 yaitu tidak lebih dari 45 per 1000 penderita keluar

f. NDR

Sementara NDR (angka kematian bersih) dalam 3 tahun terakhir RSUD jend. A. Yani juga masih terlalu tinggi dari angka ideal Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011 (<25%). Dalam 3 tahun terakhir yaitu tahun 2017 – 2019 NDR RSUD jend. A. Yani selalu lebih tinggi dari dari nilai standar, namun

juga mengalami trend penurunan setiap tahunnya. Tahun 2017 sebesar 27,17%, tahun 2018 sebesar 26.54 % dan tahun 2019 sebesar 24,88%. Standar GDR yang ideal berdasarkan Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011 yaitu kurang dari 25 per 1000 penderita keluar

Tabel 4.4
Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal
RSUD Jend. A. Yani Tahun 2017 – 2019

Indikator	Tahun				Standar Permenkes No 1171 Tahun 2011
	2017	2018	2019	Rata-Rata	
Jumlah Tempat Tidur	233	233	250	238.66	-
Jumlah Hari Rawatan	45.888	60.249	68.070	54.712	-
Jumlah Pasien Rata-Rata/Hari	336	282	589	298	-
BOR	53.96	70.84	74.60	64.27	60-85%
AvLOS	2.84	2.92	3.03	3.04	3-9 hari
TOI	2.51	1.31	1.05	1.8	1-3 hari
BTO	66.82	81.35	88.56.00	74.34	40 - 50 kali
GDR	54.21	53.81	51.08	53.03	< 45%
NDR	27.17	26.54	24.88	26.19	< 25%
Jumlah Meninggal <48 jam	423	517	580	426	-
Jumlah Meninggal > 48 jam	423	503	551	472	-

Sumber : Bagian Rekam Medik RSUD. A. Yani

3. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Kinerja RSUD Jend. A. Yani dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan pelatihan pegawai secara umum memiliki kinerja yang baik. Berikut dijelaskan masing-

masing indikator perspektif pertumbuhan dan pembelajaran:

1. Kepuasan pegawai dari hasil penelitian dinilai cukup baik. Hasil penelitian menunjukkan nilai rata rata kepuasan pegawai adalah 3,81 dan tingkat kepuasan tertinggi adalah terhadap atasan.

Tabel 4.5 Nilai Kepuasan Pegawai

NO	Variabel	Nilai Rata-Rata	Kategori
1	Kemampuan	3,81	
2	Motivasi	3,81	
	Rata-Rata	3,81	Cukup Baik

Sumber : Data Penelitian Telah diolah kembali

2. Indikator retensi pegawai dinilai baik. Dalam 3 tahun terakhir jumlah pegawai yang mutasi atau pindah tidak lebih dari 3% dari jumlah pegawai RSUD Jend. A. Yani. Retensi pegawai dikatakan baik jika < 3 %, dan kurang baik jika : > 3 %

Tabel 4.6 Persentase Retensi Pegawai RSUD Jend. A. Yani

Tahun	Jumlah Pegawai Pindah	Jumlah Total Pegawai	Persentase	Kategori
2017	8	654	1,22%	
2018	2	646	0,31%	
2019	10	644	1,55%	
Rata-Rata	6,6	638	1,03%	Baik

Sumber : Data Kepegawaian RSUD. Jend. A. Yani Telah diolah kembali

3. Hasil untuk pengukuran terhadap indikator pelatihan juga dinilai baik. Hasil penelitian menunjukkan pada tahun 2017 -2019 sebanyak 53,76 % pegawai RSUD Jend. A. Yani telah mendapatkan pelatihan.

Tabel 4.7 Persentase Pegawai Yang Mendapat Pelatihan

Tahun	Jumlah Yang Pelatihan	Jumlah Total Pegawai	Persentase
2017	260	656	39,63%
2018	420	615	68,29%
2019	353	644	54,81%
Rata-Rata	343	638	53,76%

Sumber : Data Bagian Diklat RSUD Jend. A. Yani Telah Diolah Kembali

KESIMPULAN DAN SARAN

Kinerja RSUD Jend. A. Yani tahun 2017 – 2019 secara umum cukup baik di dua perspektif yaitu perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan & pembelajaran. Pada Perspektif proses bisnis internal kinerja RSUD Jend. A. Yani masih perlu ditingkatkan lagi karena nilai BTO, GDR dan NDR belum mencapai nilai ideal standar Permenkes 1171 tahun 2011. Pihak RSUD Jend. A. Yani sebaiknya menggunakan *balanced scorecard* untuk menyusun strategi bisnis dan mengevaluasi kinerjanya untuk tahun-tahun ke depan.

Adapun saran yang dapat diberikan kepada RSUD Jend. A. Yani adalah sbb:

- 1) Kinerja Rumah Sakit dari Perspektif Pelanggan
 - a. Untuk indikator retensi pelanggan patut dipertahankan dengan cara memberikan pelayanan yang baik, cepat tanggap, tepat, dan sesuai kebutuhan pasien.
 - b. Untuk meningkatkan kinerja rumah sakit dengan indikator akuisisi pelanggan, rumah sakit agar dapat menambah inovasi pada produk pelayanan, dan membuka kerjasama dengan pihak lain seperti perusahaan atau instansi pemerintah/swasta dalam upaya pelayanan kesehatan, disamping itu juga dapat menambah sarana prasarana yang mendukung pelayanan medis.
 - b. Untuk indikator kepuasan pelanggan, agar lebih

meningkatkan disiplin pegawai, melakukan perbaikan software pendaftaran on line di instalasi rawat jalan sehingga pasien tidak terlalu lama menunggu di pendaftaran dan mempermudah pasien untuk melihat kuota yang tersedia, memperkenalkan / menginformasikan cara menggunakan aplikasi tersebut, dan juga agar melengkapi ketersediaan obat yang dibutuhkan oleh rumah sakit sehingga pasien tidak membeli obat di luar rumah sakit. Selain itu juga perlu penambahan sarana dan prasarana rumah sakit yang sesuai standar dengan melihat skala prioritas dan kemampuan keuangan rumah sakit, serta lebih cepat tanggap terhadap sarana dan prasarana yang sedang rusak

- 2) Kinerja Rumah Sakit dari Perspektif Proses Bisnis Internal
 - a. Pada perspektif bisnis internal agar lebih meningkatkan kualitas kinerja khususnya untuk indikator BTO, GDR, dan NDR, yang menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan dalam 3 tahun terakhir. Dalam hal ini perlu adanya kerjasama dari semua unit baik dari pelayanan medis maupun non medis.
 - b. Mengadakan pelatihan untuk pegawai khususnya dalam hal pelayanan medis,

sehingga ditahun yang akan datang indikator BTO, GDR, dan NDR sesuai dengan standar Permenkes Nomor 1171 Tahun 2011.

3) Kinerja Rumah Sakit dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a. Kepuasan rendah terhadap gaji dapat diperbaiki dengan memberikan pendapatan selain gaji secara adil dan merata
- b. Kepuasan yang tinggi terhadap pekerjaan senantiasa ditingkatkan melalui pelatihan maupun pendidikan berkelanjutan yang mendukung kemahiran bekerja.
- c. Kepuasan yang tinggi terhadap atasan patut dipertahankan dan ditingkatkan dengan cara selalu membuat pola hubungan kerja yang baik, saling menghormati dan menghargai, menciptakan suasana kekeluargaan.
- d. Kepuasan terhadap rekan kerja tinggi perlu dipertahankan dan ditingkatkan melalui acara-acara keakraban diluar jam kerja seperti arisan, pengajian kantor, atau berdamawisata. Perlu ditanamkan bahwa pencapaian visi misi rumah sakit bisa dilakukan dengan kinerja tim yang baik, yang saling mendukung dan bekerja sama dalam

memberikan pelayanan kepada pasien.

- e. Retensi yang rendah perlu dipertahankan dengan cara memenuhi faktor-faktor ketidakpuasan yang timbul dalam diri pekerja terutama ketidakpuasan terhadap gaji dan promosi jabatan.
- f. Kegiatan pelatihan telah cukup baik, namun perlu ditingkatkan karena belum seluruh pegawai pernah mendapatkan pelatihan. Pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kompetensi dan bidang kerja pegawai masing-masing, serta seluruh pegawai perlu mendapatkan pelatihan customer care.

Daftar Pustaka:

1. Fahmi Irham, 2010. *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Penerbit Alfabeta. Bandung
2. Hartati. 2012. *Pengukuran Kinerja RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard*. Tesis. Universitas Indonesia.
3. Kaplan, Robert S. Dan Norton David P. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
4. Laisa Muliati. *Analisa Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dr. H. Abdul*

- Moeloek Provinsi Lampung Tahun 2011-2013 Berdasarkan Balanced Scorecard. Jurnal Arsi. Universitas Indonesia. 2017
5. Mondy, R. Wayne, Noe Robert M. 2011. *Human Resources Management Teenth Edition. Jilid 1. Penerjemah Bayu Airlangga, MM.* Penerbit Erlangga. Jakarta.
 6. Mulyadi.2007. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Unit Penerbitan dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, Yogyakarta.
 7. Suharto, et all. 2019. The Impact of Organizational Commitment on Job Performance. International Jurnal Of Economic and Bussines Administration Volume VII, Issue 2. Pp. 189-206
 8. Zakaria Ansori, *Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Studi Kasus Pada RSUD Dr. Lamongan Sugiri.* Tesis. Universitas Wijaya Kesuma Surabaya. 2018